

氏名	奥 野 明 子
学 位 の 種 類	博 士 （経営学）
学 位 記 番 号	第 4132 号
学位授与年月日	平成14年 3 月25日
学位授与の要件	学位規則第 4 条第 2 項該当者
学 位 論 文 名	目標管理コンティンジェンシー・アプローチ職務特質を中心として－
論文審査委員	主 査 教 授 坂本 清      副主査 教 授 岡野 浩 副主査 助教授 亀田 速穂

### 論 文 内 容 の 要 旨

目標管理は、1954年にDruckerが「目標と自己統制による管理」を提示したことに始まるとされている。1960年代の前半から日本企業でも導入が進んだ。様々な調査によれば、近年ではおよそ6割から7割の日本企業が目標管理を導入していると考えられる。実務における目標管理への関心は高いが、目標管理に関する学問的研究はあまり行われていない。そのため、目標管理の定義やその特徴、目標管理の歴史的展開の経緯、目標管理の効果とその測定などの重要な点は曖昧である。本論文の目的の1つは、これらの点を明確にすることである。本論文の前半でこれを行う。

本論文のもう1つの目的は、目標管理のコンティンジェンシー・アプローチを提示することである。目標管理を導入する日本企業は多い。とりわけ、近年では個人の業績を客観的に評価する人事評価制度として目標管理は注目されている。しかしながら、その現状は上手くいっているとは言い難い。その理由や解決の示唆として、本論文では職務特質を考慮した目標管理のコンティンジェンシー・アプローチを提示する。目標管理はただ1つの固定されたねらいやしきみをもつ制度ではなく、あるねらいと、そのねらいに合ったしきみをもつ様々なタイプが存在する。そして、それぞれのタイプに合った職務特質で目標管理は上手く展開し、そのねらい通りの効果を生むと考えられる。本論文の後半では、筆者が1999年に在阪化学メーカーA社を対象として行ったアンケート調査に基づき、職務特質ごとの目標管理のコンティンジェンシー・アプローチを考察する。

論文全体の構成は以下のとおりである。まず、第1章では、米国での目標管理の展開過程に基づいてその理論的特徴を示し、本論文での目標管理の定義を明確にする。第2章では、日本の目標管理の展開段階を4つの時期にわけて考察し、第1章でみた米国のそれと比較する。第3章では、目標管理の効果を客観的に測定した先行研究をレビューし、目標管理の効果測定の可能性、その方法、そして客観的な効果の有無を考察する。これらが本論文の前半であり、理論的分析である。

本論文の後半は実証的分析である。まず、第4章では、在阪化学メーカーA社の事例から実際の目標管理のしきみを述べる。目標管理と人事評価制度の関係、目標管理の処遇への反映方法、目標管理の賃金への影響度を実際の数値を使って説明する。第5章では、A社を対象としたアンケートをもとに、部門および階層ごとの目標管理の運用状況の違いを分析する。最後に、第6章では、職務特質と目標管理の展開状況の関係を分析し、その結果から目標管理のコンティンジェンシー・アプローチを考察する。ここでは、環境の変化の影響を受けにくい固定的な職務特質に適合的な「目標の受容と育成のための目標管理」、それとは反対に非固定的で環境変化からの影響が大きい職務特質に適合的な「相互調整のための目標管理」、そしてこの2つの間にある職務特質に適合的な「契約交渉のための目標管理」を提示する。

## 論文審査の結果の要旨

本論文は、職務の特質が目標管理の展開状況に与える影響を分析し、その結果から、目標管理の効果が職務特質によって異なるとする、目標管理の職務コンティンジェンシー理論の成立を実証的に明らかにした論文である。目標管理は、1954年にドラッカー（P.F.Drucker）が「目標と自己統制による管理」として提示したことに始まるとされ、わが国においても1960年代の前半から導入が進み、近年では多数の企業が関心を示しているが、目標管理にかんする研究の多くはその手続きの解説やアメリカにおける理論の紹介であり、また実務の面でも少なからず問題を抱えている現状にある。この論文は、こうした2つの側面の課題を強く意識しつつ、目標管理を理論的かつ実証的に追及する中から、目標管理の職務コンティンジェンシー理論を主張しているところにその特徴がある。

この論文の構成は、目的意識および研究課題を述べた序章と、結論および残された課題をまとめた終章を除いて、目標管理の理論的分析に充てられた第Ⅰ部3章と、実証的分析を行った第Ⅱ部3章の、合計2部6章からなっている。まず第1章ではアメリカにおける目標管理の発展過程を5期に分けて詳細に跡づけ、著者独自の目標管理の構成要件と定義が提示される。次いで、第2章では日本における目標管理の発展過程を4つの発展段階として跡づけた上で日米の目標管理の特徴が比較検討され、第3章では目標管理の効果にかんする先行研究をレビューし目標管理の効果測定の可能性、その方法、および客観的な効果の有無が検討される。第Ⅱ部の実証的分析では、まず第4章で在阪大手化学メーカーA社の目標管理の仕組みとその特質が内部資料を中心に明らかにされ、第5章ではA社の従業員を対象としたアンケート調査をもとに、部門別、階層別の目標管理の展開状況が分析され、部門別では営業部門が最もよく展開され、次いで研究・開発、間接部門となり、製造部門で最も展開が困難であること、また階層別では上位層ほど展開状況がよく、下位層では困難であるという調査結果が示され、その原因が吟味される。その上で第6章では、A社における目標管理の展開状況と職務特質との相関分析から、業績評価制度としての目標管理と職務遂行の結果と手段の明確性が中程度の職務＝営業職との間の適合関係を実証し、これを「契約交渉のための目標管理」として類型化するとともに、さらに「相互調整のための目標管理」、「目法の受容と育成のための目標管理」の2つの職務適合的な目標管理の型が提示される。

本論文の意義はまず第1に、職務特質と目標管理のあり方との間の適合関係を具体的に明らかにし、目標管理の職務コンティンジェンシー理論への道を拓いた点にある。日米両国においてこのような研究の方向性と必要性を示唆する若干の業績はあるが、中身を具体的かつ体系的に展開するまでにはいたっておらず、本論文は著者独自の貢献として高く評価される。第2に、この研究では、A社の全従業員3,000名を対象としたアンケートをもとに、目標管理の展開状況と職務特質との間の関係が詳細な統計的分析から導き出されており、膨大なデータによる裏付けとなる統計的処理を単独で行った点も高く評価される。第3に、アメリカと日本における目標管理の展開過程および目標管理の効果にかんするレビューは綿密かつ徹底しており、これによって、ドラッカーの提唱になる以前のアメリカの実務界に目標管理の起源を見いだしたことはこの研究の重要な貢献である。残された課題として、この研究成果と全社的なマネジメント・システム側面との接合の問題があるが、この課題は上述の意義を損なうものではない。よって、審査委員会は本論文が博士（経営学）の学位授与に値するものであると判断した。